



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Natália Karam

**O PAPEL DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E O ENGAJAMENTO NO
TRABALHO**

Porto Alegre

2017

Natália Karam

**O PAPEL DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E O ENGAJAMENTO NO
TRABALHO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Instituto de Psicologia da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como
requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharela em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Hutz

Porto Alegre

2017

AGRADECIMENTOS

À minha família. Em especial, à minha mãe Margani e ao meu pai Norton, pais incríveis, que sempre estiveram ao meu lado e me apoiaram incondicionalmente durante todo esse percurso. Agradeço a vocês pelo seu poder de sempre acreditar em mim. À minha irmãzinha Carolina, minha melhor amiga, pelo apoio, por todas as risadas e por deixar esse caminho mais leve. Com muito carinho, à minha avó Aurorita (*in memoriam*), que foi uma das minhas maiores admiradoras e que tenho certeza de que torce por mim até hoje.

Aos meus amigos e colegas, pelo carinho, pelos “ouvidos”, por sempre me acolherem e pela torcida de sempre.

Aos meus mestres, pela disponibilidade e compreensão nos momentos difíceis, por propiciarem momentos de tanto aprendizado e contribuir fundamentalmente para minha formação.

A psicóloga que me torno hoje tem um pouquinho de cada um de vocês e de todos que caminharam ao meu lado.

SUMÁRIO

Introdução	6
Formação do psicólogo organizacional	7
Atuação do psicólogo na organização	9
Psicologia Positiva	11
Psicologia Positiva Organizacional	13
O engajamento no trabalho	15
O psicólogo e o engajamento	20
1. Atração de retenção de talentos	20
2. Integração de novos colaboradores	22
3. Treinamento e desenvolvimento	23
4. Clima organizacional	25
5. Comunicação interna e endomarketing	27
6. Saúde e qualidade de vida no trabalho	28
Considerações finais	30
Referências bibliográficas	31

RESUMO

Este trabalho tem como propósito inicial discutir sobre a formação do psicólogo organizacional e sua atuação enquanto profissional, além das dificuldades, conquistas ao longo da história da Psicologia e desafios atuais desse ramo. Discutiremos os conceitos de Psicologia Positiva e Psicologia Positiva Organizacional, focando no conceito de engajamento no trabalho. Escolhemos aprofundar sobre este conceito tendo em vista sua abrangência em diversos campos de atuação da Psicologia Organizacional. Finalmente, explanaremos sobre como, dentre as atividades do psicólogo, esse profissional pode influenciar no engajamento dos empregados de uma organização, tratando sobre temas como atração e retenção de talentos, integração de novos colaboradores, treinamento e desenvolvimento, clima organizacional, comunicação interna e endomarketing e saúde e qualidade de vida no trabalho.

ABSTRACT

This work has the initial purpose of discussing the formation of the organizational psychologist and his performance as a professional, besides the difficulties, achievements throughout the history of Psychology and current challenges of this branch. We will discuss the concepts of Positive Psychology and Positive Organizational Psychology, focusing on the concept of engagement in work. We chose to delve deeper into this concept in view of its comprehensiveness in several fields of Organizational Psychology. Finally, we will explain how, among the activities of the psychologist, this professional can influence the engagement of employees of an organization, dealing with themes such as attraction and retention of talent, integration of new employees, training and development, organizational climate, internal communication and endomarketing and health and quality of life at work.

Introdução

Muito provavelmente, alguns de nós ouvimos em nosso cotidiano frases como “primeiro o trabalho, depois o prazer”. Essa frase, ao mesmo tempo em que levanta a importância do trabalho tomando-o como uma prioridade de vida, supõe que ele esteja no eixo oposto ao do prazer, como se este existisse apenas fora do trabalho. Também conhecemos, possivelmente, algumas pessoas que não sabem falar de outra coisa que não seu próprio trabalho. Alguns se queixam de suas condições de trabalho, outros sonham com uma vida em que nunca precisem trabalhar, já outros vivem reinventando um trabalho para si mesmos, pois não conseguem viver sem ele. Portanto, lembrando essa variedade de situações, fica evidente que *trabalho* é objeto de múltipla e ambígua atribuição de sentidos.

Além disso, falar de organizações coloca-nos em contato com um fenômeno com o qual convivemos ao longo de toda a nossa vida. Organização pode ser uma empresa, uma escola, um hospital, uma universidade, um clube, uma entidade comunitária, política ou social, entre tantas outras opções. Essa centralidade das organizações na vida das pessoas torna-as, portanto, um campo especial de estudo da Psicologia e da intervenção do psicólogo. O estudo das organizações demanda a ação do psicólogo, uma vez que esse profissional tem como um de seus objetivos fazer com que elas, cada vez mais, deixem de ser uma fonte de opressão e sejam espaços efetivos de desenvolvimento de pessoas e da sociedade em que vivemos.

Entendemos que as relações entre empresa e colaborador podem ser essenciais, tanto para o sucesso da instituição, como também para a qualidade de vida de seus funcionários. Dessa forma, neste trabalho adotaremos o viés da Psicologia Positiva, cujos achados têm contribuído substancialmente para o ambiente de trabalho. Portanto, os questionamentos e as reflexões aqui propostos baseiam-se, essencialmente, em alguns dos conceitos dessa abordagem aplicados ao mundo laboral. Dentre as investigações realizadas em Psicologia Positiva, encontra-se a concepção de engajamento no trabalho, que pode ser utilizada pelas organizações com o intuito de se criar excelentes condições de funcionamento e, conseqüentemente, gerar resultados superiores nos negócios, no desempenho individual de cada trabalhador e na sua satisfação de vida.

Formação do psicólogo organizacional

De início, é importante apresentar uma discussão sobre como os estudantes de Psicologia estão sendo formados para atuar na área organizacional. No Brasil, percebemos que esse assunto é muito pouco abordado nos currículos das faculdades de Psicologia: a área organizacional às vezes aparece apenas como uma disciplina optativa e, muitas vezes, é inexistente.

Em um estudo realizado por Malvezzi (1979) sobre a investigação das atividades dos psicólogos profissionais de recursos humanos na Grande São Paulo, o autor encontrou que os psicólogos “não possuem modelos referenciais de organização que lhes forneçam uma visão dos processos organizacionais” (p. 126).

Em um texto intitulado *Psicologia organizacional: qual é o papel desta comissão?* do Jornal do CRP-06 (janeiro de 1984, p. 4) encontramos que

a área organizacional é, com certeza, a menos definida em termos de Psicologia. Até há pouco tempo, a atuação do psicólogo nas empresas era vista como essencial apenas e tão somente na seleção de pessoal. Hoje, esta área de atuação está sendo ampliada e, nesta fase de transição, ainda resta muito espaço a ser conquistado, tanto na busca de espaços específicos dos psicólogos, quanto naqueles compartilhados com outras categorias profissionais.

Uma análise dos currículos dos cursos de Psicologia, realizada em 1982 pela Comissão de Ensino do Conselho Regional de Psicologia — 6ª Região, demonstrou que existe uma grande desproporção de quantidade de disciplinas voltadas para a preparação dos alunos de Psicologia ao exercício profissional nas organizações e disciplinas voltadas para a área clínica, sendo esta última muito mais abordada. É importante ressaltar ainda a falta de disciplinas nos currículos relacionadas à Administração e Economia, estudos fundamentais, que poderiam fornecer subsídios complementares à formação dos alunos, já que facilitam a compreensão das múltiplas nuances do processo organizacional. Mello (1975) afirma que "os cursos ganharam uma unidimensionalidade compacta, de maneira que não apenas *formam* psicólogos clínicos, mas *transformam* os

alunos, graças ao conteúdo predominante das disciplinas, em psicólogos clínicos" (p. 60).

Outro dado relevante é que, na área de psicologia organizacional, são encontrados os maiores contingentes de profissionais que desejam mudar de área ou mesmo de profissão (Borges-Andrade, 1988). A busca pela área, em alguns casos, é explicada por razões financeiras, tendo em vista que, em média, é onde se obtêm os melhores salários. Um quarto do total de psicólogos que trabalham em organizações vivenciam conflitos relativos à permanência no local de trabalho. Esta situação pode ser explicada pelos valores que os alunos de Psicologia trazem da graduação e o despreparo para a atuação profissional dentro do ambiente organizacional (Zanelli, 1995).

Percebemos, entre os psicólogos, que muitos deles possuem uma visão parcial e negativa das atividades em psicologia organizacional. A área é lembrada com manifestações muitas vezes preconceituosas. A rejeição se dá, em muitos casos, pela falta de conhecimento sobre o campo. A imagem do psicólogo organizacional é classificada como empobrecida e pouco atrativa, sendo vista como um segmento menos nobre do campo profissional. De uma forma geral, muitos profissionais apresentam dificuldade de entendimento sobre o que um psicólogo pode fazer dentro das organizações. Em muitos casos, o próprio psicólogo carrega tal dificuldade (Zanelli, 1995).

Apesar disso, a Psicologia Organizacional é a área que, depois da clínica, absorve o maior contingente de psicólogos: 30,5% no levantamento realizado pelo Conselho Federal de Psicologia (Bastos, 2010). Então, como a maioria dos alunos passa pelo curso sem estudar mais a fundo essa área, parte deles acaba desenvolvendo as atividades profissionais em organizações sem bagagem de conhecimento suficiente e comprometendo a imagem do profissional como psicólogo organizacional.

Batitucci (1978) propõe uma formação mais abrangente e integrada dos processos organizacionais como uma forma de romper a atuação fragmentada e geralmente limitada à aplicação de testes para seleção, o que acaba restringindo o mercado de trabalho do psicólogo organizacional pela imagem negativa que produz nas próprias organizações. A empresa não busca mais no psicólogo apenas um aplicador de testes e técnicas, mas sim um profissional de recursos humanos que consiga resolver problemas em um âmbito maior, que trabalhe com desenvolvimento de pessoal,

avaliação de desempenho, acompanhamento de pessoal, motivação, sistemas gerenciais, entre outros tantos espaços pelos quais o psicólogo pode circular.

O psicólogo que se insere em uma organização deve ser capaz de compreender suas inter-relações sistêmicas, a partir de elementos que capta nas estruturas formal e informal. Deve saber como definir o seu papel naquele contexto específico, propondo intervenções consistentes e estratégicas para a empresa. Precisa visualizar as necessárias conexões multidisciplinares e posicionar-se de forma que os demais profissionais da organização possam entender a sua prática (Zanelli, 1995).

Atuação do psicólogo na organização

Focando a Psicologia Organizacional, Loureiro (2007) aborda que esta estuda os fenômenos psicológicos presentes nas organizações. O psicólogo organizacional atua sobre os problemas organizacionais ligados à gestão de pessoas, na promoção da saúde, na integração do funcionário, na comunicação da diretoria e funcionário, além da busca de um atendimento às necessidades das pessoas e um maior rendimento no trabalho. É uma área de atuação que está em ascensão, porém ainda falta o reconhecimento da atuação deste profissional nas organizações. Ser psicólogo organizacional é observar os fenômenos que acontecem na organização e traduzir o indizível de forma que haja uma melhor interação entre os departamentos. É apreciar o ser existente em sua totalidade e singularidade, cuidando e zelando pelo o seu bem-estar e integridade na organização (Loureiro, 2007).

Uma valorização humana estratégica permite a liberação dos colaboradores de Gestão Humana de desempenhar tarefas operacionais, abrindo para elas possibilidades de se concentrarem em tarefas menos mecânicas e mais analíticas. Com isso, pode-se contribuir na formulação da estratégia humana da organização, na definição de novas competências, no desenvolvimento de novos talentos e líderes, na elaboração de planos de incentivos, na avaliação de desempenho, no desenho de carreiras e no mapeamento do clima organizacional. De forma natural, estas empresas passam a ter grandes diferenciais competitivos baseados na valorização real das pessoas (Mion, 2007).

Segundo Mion (2007), sabemos que o mercado atual exige da área de Recursos Humanos e, conseqüentemente, de seus profissionais, uma mudança de postura em relação aos tradicionais moldes de antigamente. Recrutar, treinar e avaliar são apenas algumas das possibilidades de atuação do profissional de recursos humanos. Para se adequar a essa nova tendência, o profissional deve conciliar diferentes conhecimentos teóricos, antecipar necessidades e transformar seu trabalho, que muitas vezes é subjetivo, em resultados palpáveis para as organizações.

De acordo com Zanelli & Bastos (2004), ao longo de mais 50 anos, as atividades realizadas pelos psicólogos em organizações de trabalho têm sido precariamente consolidadas. O psicólogo, muitas vezes, ainda é visto como o profissional restrito à seleção de pessoal ou ao treinamento e avaliação de desempenho. Não podemos deixar de lado as diversas áreas em que o psicólogo pode atuar além de seleção e treinamento, sendo elas: qualificação (planejamento de cargos, movimentação de pessoal, remuneração e benefícios, desenvolvimento de carreiras), condições de trabalho e higiene (segurança e prevenção de acidentes, saúde ocupacional, assistência psicossocial), relações de trabalho (programas de integração e socialização, regulação de conflitos), mudanças organizacionais (programas de qualidade de vida no trabalho e de qualidade total), entre outros.

“A tarefa ou a missão da Psicologia Organizacional e do Trabalho pode ser resumida em explorar, analisar e compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, em um mundo crescentemente complexo e em transformação. Tem a finalidade de construir estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e bem-estar das pessoas” (Zanelli & Bastos, 2004, p. 490).

Alguns movimentos estão reconfigurando a prática profissional do psicólogo organizacional em nosso país. O primeiro acontece no interior das práticas tradicionais e que constituem o âmbito central da representação do que significa ser psicólogo organizacional, sofrendo influência direta do desenvolvimento científico e das transformações que ocorreram nos contextos de trabalho nos últimos anos. O segundo movimento inovador caracteriza-se como um alargamento do cargo, ou seja, a entrada do psicólogo organizacional em equipes multidisciplinares de recursos humanos. Essa mudança teve como efeito que novas atividades, até então desempenhadas por outros tipos de profissionais, também fossem incorporadas ao conjunto de competências do psicólogo. O terceiro movimento destaca transições que estão configurando uma

intervenção em âmbitos mais complexos da organização, ou seja, o psicólogo passou a contribuir para as decisões em nível estratégico. Também no segmento interno das organizações, os psicólogos têm analisado as implicações da construção psicossocial em suas influências sobre a saúde do trabalhador (Zanelli & Bastos, 2004).

O trabalho do psicólogo organizacional não pode ser visto como individualizado e descontextualizado da organização. Ele deve atuar para desenvolver atividades que supram as necessidades das organizações, as auxiliem a tornarem-se competitivas e a sobreviverem no mercado atual.

Psicologia Positiva

No ano de 2000, Seligman e Csikszentmihalyi publicaram, na *American Psychologist*, um artigo intitulado “Positive Psychology: an introduction”. Esses autores postularam que a Psicologia Positiva tinha como objetivo mudar o foco da psicologia para que não apenas a parte patológica do ser humano como também seus aspectos saudáveis recebam importância. O movimento da Psicologia Positiva cresceu da percepção dos psicólogos de que as doenças foram o principal foco de trabalho da Psicologia no século XX. Desta forma, esta abordagem traz um olhar diferente e torna-se um campo de estudo em ciências psicológicas que possui como enfoque as condições e os processos que influenciam no funcionamento ótimo das pessoas, grupos e organizações (Gable & Heid, 2005; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder & Lopez, 2009).

Com relação à história da área, alguns autores (Christopher, Richardson, & Slife, 2008) afirmam que a Psicologia Positiva surgiu quando Martin Seligman era presidente da American Psychological Association (APA) e propôs aos psicólogos um desafio de criar uma psicologia das forças e das virtudes, que incluía investir no que há de melhor em si próprio. Já outros questionam essa narrativa com surgimento repentino de uma nova área e localizam as origens da Psicologia Positiva muito antes do século XX. Rich (2001), ao defender que Rogers e Maslow já pensavam em tópicos muito próximos aos discutidos pela Psicologia Positiva, afirmou que, portanto, a área já teria iniciado na Psicologia Humanista. Dessa forma, não seria um novo movimento, mas o crescimento de algo iniciado muitos anos antes.

A Psicologia Positiva surge para potencializar a qualidade de vida e prevenir as patologias. Antes disso, o foco no estudo de aspectos negativos era preponderante em relação aos traços e instituições positivas, resultando na falta de pesquisa e entendimento de pontos que se concentram na melhora da vida das pessoas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder & Lopez, 2009). Dessa forma, após anos de aprimoramento do conhecimento e desenvolvimento de práticas voltadas para a recuperação da saúde, a Psicologia Positiva aparece com o objetivo de complementar e integrar à ciência psicológica. Sendo assim, um dos objetivos da Psicologia Positiva, no século XXI é desenvolver uma ciência das potencialidades humanas, que possui como missão entender e aprender como fazer com que as pessoas desenvolvam cada vez mais tais potencialidades. Além disso, é importante ressaltar que esse movimento busca a promoção do funcionamento positivo das pessoas, sem esquecer os problemas e os aspectos negativos que impactam em suas vidas. (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder & Lopez, 2009).

De acordo com Seligman e Csikszentmihalyi (2000), o campo da Psicologia Positiva possui três níveis de investigação: o subjetivo, o individual e o grupal. O nível subjetivo diz respeito às seguintes experiências: bem-estar, contentamento e satisfação (no passado), esperança e otimismo (no futuro) e *flow* e felicidade (no presente). O nível individual aborda os traços pessoais, sendo eles a capacidade de amar, habilidades interpessoais, espiritualidade, sabedoria, entre outros. O nível grupal abrange as virtudes cívicas e as instituições, que tornam os indivíduos melhores cidadãos, como a responsabilidade, o altruísmo e a tolerância. Pesquisadores em prevenção da saúde descobriram que existem qualidades no ser humano que são considerados como formas de prevenção da doença mental, sendo elas: coragem, otimismo, habilidades interpessoais, fé, trabalho ético, esperança, honestidade, perseverança, a capacidade de ter *flow* e *insight*, entre outras. (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Pacico & Bastianello (2014) afirmam que “a Psicologia Positiva pode ser entendida como um termo guarda-chuva para o estudo das emoções, das características individuais e das instituições positivas centrado na prevenção e na promoção da saúde mental” (p. 16). O principal interesse da Psicologia Positiva é ter um entendimento científico sobre as forças e vivências humanas com foco na felicidade e nas possíveis intervenções no sentido de aliviar as dores e incrementar o bem-estar subjetivo (Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005).

Desde então, diversos estudos vêm sendo realizados nesta área em temáticas como felicidade, otimismo, resiliência, emoções positivas, experiências de *flow* e, em especial, o tema do bem-estar (Seligman, 2011). O surgimento de estudos utilizando o termo bem-estar é identificado quando cientistas sociais e do comportamento começam a se interessar pelo estudo e pela pesquisa sistemática da felicidade, investigada pelo viés do construto de bem-estar subjetivo (Giacomoni, 2002). Recentemente, o conceito de bem-estar foi reestruturado a partir da Psicologia Positiva, e é compreendido a partir de cinco elementos fundamentais: emoções positivas, engajamento, sentido, realização e relacionamentos positivos (Seligman, 2011). É importante citar, em especial, um importante estudo sobre a validação da Escala de Satisfação com a Vida, o componente cognitivo do bem-estar subjetivo, mostrando a não invariância da medida em amostras brasileiras e norte-americanas (Zanon, Bradagi, Layous, & Hutz, 2013).

No Brasil, a porta de entrada para a Psicologia Positiva foram os estudos sobre resiliência, em função dos fatores de vulnerabilidade e das situações de riscos existentes no contexto brasileiro, como a publicação do artigo em 1996 “Resiliência e vulnerabilidade em crianças em situações de risco” de Hutz, Koller e Bandeira. O movimento de expansão da Psicologia Positiva no Brasil também teve como importante marco a criação da Associação de Psicologia Positiva da América Latina (APPAL), em 2010, e a realização da 1º Conferência Brasileira de Psicologia Positiva no Rio de Janeiro, em 2011. No Brasil, foi criada em 2013 a Associação Brasileira de Psicologia Positiva que já realizou 2 congressos nacionais. Mais recentemente, surgiram pesquisas sobre esperança, autoeficácia, autoestima, otimismo e afetos, como o artigo publicado “Desenvolvimento e validação de uma escala de afetos positivos e negativos” de Zanon, Bastianello, Pacico, & Hutz em 2013. O crescimento da área é grande no Brasil. O Laboratório de Mensuração da UFRGS, principal centro de pesquisa em Psicologia Positiva no País, tem produzido instrumentos de avaliação e estudos teóricos e de aplicação, além de treinar pesquisadores na área (Pacico & Bastianello, 2014).

Psicologia Positiva Organizacional

Atualmente, com o mundo dos negócios competitivo que enfrentamos, as instituições buscam pessoas proativas, colaborativas e que sejam responsáveis pelo seu desenvolvimento e aperfeiçoamento da qualidade de sua *performance*. Por outro lado,

os trabalhadores buscam sentir-se energizados, entusiasmados e absorvidos pelo seu trabalho. Dessa maneira, a principal finalidade da Psicologia Organizacional Positiva é de melhorar a eficácia e a qualidade de vida no contexto do trabalho, por meio da investigação científica da experiência subjetiva e dos traços no local de trabalho (Donaldson & Ko, 2010; Bakker & Schaufeli, 2008).

A Psicologia Organizacional Positiva pode ser conceituada como o estudo da experiência interna e dos traços no ambiente de trabalho. Tem como finalidade melhorar a eficácia e a qualidade nesse setor da vida dos indivíduos. Estudos com esse enfoque demonstram que atributos como esperança, otimismo, autoeficácia e resiliência teriam relação com satisfação, felicidade e comprometimento no contexto laboral. Pesquisas também demonstram que características como gentileza, humor e generosidade podem estar conectados com alta performance profissional (Donaldson & Ko, 2010; Carlomagno, 2016).

A tomada de decisão organizacional e a gestão de pessoas estão gradativamente sendo influenciadas pelos estudos recentes em Psicologia Positiva, especialmente quanto aos processos no contexto da produção e do trabalho (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2011). Para Rego, Souto e Cunha (2007), quando os funcionários satisfazem as suas necessidades, entram em contato com um sentido de segurança psicológica e emocional, sentindo-se tratados como seres intelectuais e valiosos. Com isso, podem desenvolver uma forte ligação afetiva à organização e reagir com lealdade, empenho, esforço e produtividade.

Em uma meta-análise realizada por Donaldson e Ko (2010), os autores analisaram alguns artigos relacionados à Psicologia Organizacional Positiva publicados em periódicos revisados por pares entre os anos de 2001 e 2009. Os resultados indicaram que o número de publicações empíricas relacionadas à Psicologia Organizacional Positiva aumentou, principalmente a partir de 2008. Porém, percebe-se que ainda é um campo em desenvolvimento e possui pouca quantidade de estudos empíricos. Além disso, de acordo com os autores, a maioria das publicações incluídas na meta-análise foram produzidas nos Estados Unidos e a minoria teve origem em países da África, da Ásia, da Europa e da Oceania. No entanto, nenhum estudo incluído na análise foi desenvolvido na América Central e na América do Sul. Esse resultado reforça ainda mais a importância de novos estudos relacionados à POP em países como o Brasil.

O desempenho profissional nas organizações diz respeito aos comportamentos que são apresentados pelos empregados a fim de atender as expectativas das atividades que realizam. Portanto, um dos requisitos para promover o desempenho profissional é conhecer as variáveis relacionadas a ele. Como exemplo, citamos um estudo realizado em 2014 por Carlomagno, Natividade, Oliveira e Hutz, que evidencia as relações entre criatividade, esperança, otimismo e desempenho profissional. Os resultados desse estudo destacam, entre outras questões importantes, que as evidências encontradas na relação entre estes construtos e o desempenho profissional são importantes ao se considerar que as características positivas do ser humano não são imutáveis, mas sim passíveis de desenvolvimento. Isso significa afirmar que programas educacionais e de desenvolvimento de pessoas podem, além de contribuir para o próprio florescimento pessoal de cada indivíduo, fomentar o desempenho de organizações.

De acordo com a abordagem da Psicologia Organizacional Positiva, quando buscam melhorar o bem-estar no trabalho, as empresas e os profissionais que possibilitam a vivência de engajamento no trabalho chegam mais perto da experiência de excelente funcionamento desejada. De acordo com Subtil (2010), atributos como insegurança, competitividade e grande exigência de desempenho têm transformado a hierarquia de prioridades de vida das pessoas que não conseguem encontrar, no seu papel social de trabalhador, um caminho adequado de realização pessoal. Esse autor entende que as organizações reconhecem que precisam de funcionários mais motivados, participativos e envolvidos com o trabalho. Subtil (2010), considera que o engajamento organizacional tem assumido um papel significativo em descrever comportamentos desejáveis tanto ao nível de carreira como ao nível da organização. O sujeito engajado, nessa abordagem, auxilia ativamente para os objetivos organizacionais. É por este motivo, portanto, que falaremos sobre este construto em nosso próximo tópico.

Engajamento no trabalho

Buscar atividades profissionais que tragam bem-estar e realização pessoal é uma das características do homem contemporâneo. Em tempos de maior exigência de desempenho, pessoas que se engajam mais conciliam melhor suas demandas e recursos de trabalho, justamente por sentirem-se mais felizes com o que realizam profissionalmente (Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz e Schaufeli, 2015).

O surgimento do termo “engajamento no trabalho” não é bem claro e uma análise da literatura nos mostra que existem diferentes definições ao seu respeito, não havendo, ainda, um consenso. Porém sabe-se que, aproximadamente nos anos noventa, ele aparece no mundo dos negócios, utilizado pela organização Gallup. Desde então, diversas consultorias na área começaram a criar suas próprias definições ao redor desse construto. Essas consultorias encontraram evidências de que o engajamento no trabalho aumenta a lucratividade por meio de maior produtividade, vendas, satisfação do cliente e retenção de funcionários (Schaufeli & Bakker, 2010; Perschel, 2010; Schaufeli, 2014).

Mais do que nunca, os funcionários precisam de capacidades psicológicas para prosperar e fazer com que as organizações sobrevivam no mercado. De acordo com Schaufeli (2014), mudança organizacional exige adaptação, a diversidade requer perspectiva, o trabalho em equipe exige assertividade e habilidades de comunicação, a realização de novas atividades exige iniciativa pessoal, requer autocontrole e as demandas mentais e emocionais exigem resiliência. É importante ressaltar que, atualmente, as capacidades psicológicas do trabalhador, assim como sua motivação, são postas à prova. Em vez de apenas seus corpos, os empregados em organizações modernas trazem-se por inteiro ao local de trabalho (Schaufeli, 2014).

A entrega dos funcionários ao trabalho torna-se uma questão essencial para o negócio, tendo em vista que, ao tentar produzir mais com menos empregados, as empresas encontram a necessidade de tentar engajar não somente o corpo, como também a mente e a alma de cada funcionário (Ulrich, 1997). O capital humano da organização torna-se peça essencial para a empresa, pois, cada vez mais, a intenção é fazer mais com menos pessoas. Desta forma, as pessoas em uma organização possuem maior relevância e devem ser mais valorizadas do que eram no passado. Por este motivo, as organizações modernas precisam de funcionários capazes e dispostos a realizar um investimento psicológico em seus empregos. Esse investimento psicológico é sobre o que se trata o engajamento no trabalho. Em um momento de profundas mudanças no mundo do trabalho, fica claro o motivo pelo qual as empresas tenham se interessado neste construto. O surgimento do engajamento no início do século XXI se relaciona com a crescente importância do capital humano e do envolvimento psicológico dos empregados nos negócios e com o crescente interesse científico em estados psicológicos positivos (Schaufeli, 2014).

Schaufeli et al. (2002) definem o engajamento como “um estado de espírito positivo, satisfatório, relacionado ao trabalho que é caracterizado por vigor, dedicação e

absorção” (p. 74). Eles afirmam ainda que o engajamento não é um estado momentâneo, mas sim “um estado afetivo-cognitivo mais persistente e profundo que não se concentra em nenhum objeto, evento, indivíduo ou comportamento em particular” (p. 74).

O engajamento está relacionado às atitudes positivas em relação ao trabalho como saúde, bem-estar, comportamento proativo e bom desempenho. Ao compararmos profissionais engajados com os que não o são, percebemos que eles apresentam um maior comprometimento com a instituição, têm um absenteísmo menor e não apresentam intenção de sair da empresa. Os profissionais engajados vivenciam emoções positivas e têm como características a iniciativa, boa saúde física e mental e grande motivação para o aprendizado. Dessa forma, esse tipo de profissional parece estar apto para suprir as necessidades das organizações modernas, tendo em vista que apresenta um ótimo desempenho, disponibilizando de um serviço de qualidade (Bakker & Schaufeli, 2014; Medhurst & Albrecht, 2016).

Kahn (1990) descobriu que havia três condições psicológicas associadas ao engajamento ou ao desengajamento no trabalho: significância, segurança e disponibilidade. Dito de outra forma, os trabalhadores estavam mais engajados no trabalho em situações que lhes ofereciam mais significado e segurança psicológica e quando estavam mais disponíveis psicologicamente. Nos termos de definição de engajamento de Kahn (1990), os funcionários sentem-se obrigados a se aprofundar em suas performances como uma retribuição pelos recursos que recebem de sua organização. Quando a organização falha em fornecer esses recursos, os indivíduos são mais propensos a se retirar e se desvincular de suas funções, aumentando, desta forma, a rotatividade da empresa. Assim, a quantidade de recursos cognitivos, emocionais e físicos que um indivíduo está disposto a dedicar à sua função no trabalho depende dos recursos econômicos, sociais e emocionais que ele vai receber de sua organização.

Segundo Chiavenato (2010) a rotatividade de pessoal (ou *turnover*) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los. Isso gera custos e afeta a produtividade da empresa de diversas maneiras: posto de trabalho vago até uma nova contratação; durante o período da nova contratação, as tarefas são distribuídas entre outros funcionários, causando sobrecarga e prejudicando a produtividade de todos; tempo e novos recursos são gastos na seleção de outro funcionário para a vaga; desperdício dos recursos usados para o treinamento do colaborador demitido; necessidade de investir mais recursos para a capacitação do novo contratado; e aguardar a adaptação à do novo funcionário à empresa para que o fluxo de

produção seja restaurado. A alta rotatividade prejudica a imagem da empresa, ou seja, prejudica sua percepção de que ela é um bom lugar para trabalhar, deixando de atrair bons candidatos.

Devido à crescente popularidade do tema “engajamento no trabalho” dentro das instituições, estudiosos começaram a se interessar em definir e a estudar este construto. Por conseguinte, no campo acadêmico, de acordo com a literatura, também já se encontra mais de uma concepção teórica a respeito desse construto (Schaufeli, 2014). Seguem algumas de suas conceptualizações:

A Abordagem Satisfatória de Necessidades: Kahn (1990) conceitua que pessoas engajadas produzem resultados positivos para si. Visando a satisfação das necessidades, os indivíduos levam em consideração suas predileções ao realizar um serviço.

A abordagem Burnout-Antítese: enraizada na Psicologia da Saúde Ocupacional, essa abordagem considera o engajamento como a antítese positiva do *burnout* (conceito que será aprofundado no tópico “Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho” neste trabalho). Mais especificamente, o engajamento é caracterizado por energia, envolvimento e eficácia, que são considerados o oposto direto das três dimensões *burnout*: exaustão, cinismo e falta de realização. Entende-se que as pessoas que têm um alto nível de engajamento têm inevitavelmente um nível baixo de *burnout*, e vice-versa. A segunda visão, alternativa, considera o engajamento no trabalho como um conceito distinto que está negativamente relacionado ao *burnout*. O engajamento no trabalho, nessa visão, é definido como um conceito de estado de espírito positivo, satisfatório, relacionado ao trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker, 2002).

A Abordagem Satisfação-Engajamento: de acordo com a Organização Gallup, o termo engajamento de empregados refere-se ao envolvimento e satisfação de um indivíduo, assim como seu entusiasmo pelo trabalho (Harter, Schmidt e Hayes, 2002). Essa abordagem teve um impacto significativo também no meio acadêmico, pois a pesquisa desta organização estabeleceu vínculos significativos entre o engajamento dos funcionários e os resultados da organização, como a satisfação do cliente, lucro, produtividade e *turnover* (Harter et al., 2002).

A Abordagem Multidimensional: Saks (2006) definiu o engajamento como um construto distinto e único que consiste em componentes cognitivos, emocionais e

comportamentais que estão associados ao desempenho de papéis individuais. O novo aspecto que Saks (2006) traz distingue entre "engajamento no trabalho" (desempenho da função) e "engajamento organizacional" (desempenho da função como um membro da organização).

O motivo pelo qual o engajamento no trabalho é importante para o âmbito profissional é que ele tem consequências positivas para as organizações. Acredita-se que existe uma conexão entre o engajamento dos funcionários e os resultados do negócio (Harter et al., 2002). A experiência de engajamento tem sido descrita como uma experiência de trabalho satisfatória, positiva e um estado de espírito (Schaufeli e Bakker, 2004; Sonnentag, 2003) e relacionado com a saúde e o afeto positivo no trabalho (Sonnentag, 2003). Essas experiências positivas e emoções podem resultar em resultados positivos no trabalho. Como observado por Schaufeli e Bakker (2004), os funcionários engajados provavelmente têm uma maior conexão com sua organização e uma tendência menor em pedir seu desligamento da empresa.

Além disso, há algumas pesquisas empíricas que relataram relações entre o engajamento e os resultados do trabalho. Por exemplo, o engajamento está positivamente relacionado ao comprometimento organizacional e negativamente relacionado à intenção de pedir demissão. Acredita-se estar também relacionado ao desempenho no trabalho e ao comportamento *extra-role* (Schaufeli e Bakker, 2004; Sonnentag, 2003). Schaufeli e Bakker (2004) descobriram que o engajamento estava negativamente relacionado com o *turnover* da organização e realizava uma mediação entre os recursos do trabalho e o *turnover*.

É importante diferenciar o profissional engajado do *workaholic* (alguém que é viciado em trabalho, trabalhador compulsivo). O indivíduo engajado pode apresentar algumas similaridades com este outro tipo de profissional, contudo, o que os diferencia é sua motivação. Enquanto que o profissional engajado trabalha muito, pois aquilo que faz o desafia e é prazeroso, o *workaholic* o faz porque possui um sentimento compulsivo sobre o qual não tem controle. Os engajados possuem um incentivo intrínseco, enquanto os *workaholics* possuem um estímulo extrínseco, ou seja, buscam padrões externos de autoestima e aprovação social (Bakker & Schaufeli, 2014).

Alguns estudos evidenciam ainda que recursos e demandas laborais e pessoais estão correlacionados ao engajamento no trabalho. Esse construto pode ser entendido como um fenômeno mediador entre as solicitações e os subsídios individuais e do trabalho ao qual o profissional recorre para atingir seus objetivos. Por isso, o

engajamento, nesse contexto, é considerado um estado disposicional que, apesar de estável ao longo do tempo, pode ser alterado ou sofrer algumas oscilações, de acordo com as mudanças nas condições de si mesmo e nas laborais (Schaufeli & Bakker, 2010; Bakker & Schaufeli, 2014; Vazquez et al., 2016). Por isso, é fundamental que seja analisado não apenas como um indicador de saúde ocupacional ou para prospecção de desempenho individual. O engajamento deve estar sempre contextualizado nas demandas e nos recursos de trabalho do empregado.

O psicólogo e o engajamento

Após vermos sobre o papel do psicólogo dentro das organizações e sobre o que se trata o engajamento no trabalho, nosso próximo passo é analisar como esses dois assuntos se encontram, ou seja, dentre as atividades do psicólogo, como esse profissional pode atuar no engajamento de funcionários.

1. Atração e retenção de talentos:

Diante da importância que o capital humano vem ganhando no cenário empresarial, a atração de pessoas qualificadas torna-se peça essencial para o bom desempenho da organização. O psicólogo, na maioria dos casos encarregado desse processo, já tem as condições de participar do engajamento desde esse primeiro contato, no sentido de que deve encantar o candidato para que ele tenha vontade de vir trabalhar em sua organização.

Segundo Banov (2015), o recrutamento refere-se aos meios utilizados pelas organizações para a divulgação de suas vagas com o objetivo de atrair candidatos desejados por elas. O recrutamento dá subsídios para o processo de seleção. Se não houver candidatos com potencial para o preenchimento de uma vaga, não há como acontecer a seleção. O processo de recrutamento necessita de criatividade para atrair o máximo de pessoas com o perfil desejado a participar do processo seletivo (França, 2013). O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos das organizações e pode ser realizado de duas formas: interno ou externo.

O recrutamento interno ocorre quando a empresa opta por divulgar a oportunidade para os colaboradores que atuam na organização e buscam uma promoção ou recolocação em outras áreas. Como vantagem para esse tipo de recrutamento, está a economia da empresa, rapidez no fechamento da vaga, valorização dos funcionários, aumento da motivação, maior índice de validade e segurança, desenvolvimento de espírito sadio de competitividade, aproveitamento dos investimentos da empresa em treinamentos e diminuição do *turnover* da empresa (Chiavenato, 2009; Rocha, 1997; Câmara et. al. 2003).

Já o recrutamento externo é o processo de divulgação de vagas fora da organização, a fim de captar profissionais com o perfil desejado e que estejam disponíveis ao mercado de trabalho. Implica em divulgação das oportunidades em consultorias terceirizadas, anúncios em jornais/rádios, sites de emprego, redes de relacionamento profissionais e *headhunters* (caça-talentos). Esse outro tipo de recrutamento tem como vantagens a entrada pessoas com experiências novas, assim como competências novas, diferentes abordagens para problemas internos da organização e renovação e enriquecimento dos recursos humanos da empresa (Banov, 2015).

Após o recrutamento, vem a seleção propriamente dita. Segundo Chiavenato (2009), a seleção consiste na comparação entre o ajuste dos perfis dos candidatos e as exigências do cargo. Desta forma, é necessário encontrar, dentre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal. Tanto o recrutamento quanto a seleção fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto dinâmico e competitivo.

Após atrair talentos, a organização deve preocupar-se também em retê-los, evitando o aumento da rotatividade dentro da empresa, já que quando a instituição perde um talento para o mercado, perde também capital humano. Além disso, perde todo o tempo e recursos que foram investidos nesse profissional, o qual leva consigo também a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização. De acordo com Chiavenato (2003, p. 19) “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos

humanos adequadamente, mas também os mantém na organização”. Logo, é necessário que a empresa invista também na retenção de talentos.

De acordo com Davenport (2001), é importante que, para a retenção de um profissional, haja um acordo equilibrado que pondere os interesses do funcionário e da organização, pois esse equilíbrio irá reforçar o envolvimento no trabalho, assim como o comprometimento com a empresa. Além disso, para a retenção de talentos, o engajamento assume um papel primordial. Como já vimos anteriormente, colaboradores engajados possuem uma maior conexão com sua organização e uma tendência menor em pedir seu desligamento da empresa. Foi verificado também em pesquisas que o engajamento está positivamente relacionado ao comprometimento organizacional e negativamente relacionado à intenção de pedir demissão, assim como negativamente relacionado com o *turnover* da organização (Schaufeli & Bakker, 2004).

2. Integração de novos colaboradores

Segundo Ferreira (2008), a entrada em uma organização constitui uma das fases mais críticas da vida organizacional. É um período de avaliação do colaborador em relação à empresa e da empresa para com o colaborador. Momentos de passagem interorganizacional (como a admissão em uma nova empresa) ou intraorganizacional (mudança de setor) podem ser momentos de crise nos quais as pessoas vivenciam uma ansiedade situacional (sentimentos de solidão ou isolamento) (Borges & Albuquerque, 2004). Por isso, é importante que a organização esteja preparada para acolher o novo funcionário.

O acolhimento e a socialização à organização são as práticas responsáveis por transmitir aos seus novos membros as expectativas associadas aos desempenhos dos seus papéis na organização (Gomes et al., 2010). Trata-se de uma prática que assume o intuito de aproximar os novos funcionários aos propósitos e objetivos da organização e integrá-los na realidade organizacional.

O acolhimento ao novo colaborador está diretamente relacionado à adaptação do funcionário à sua equipe de trabalho e grande parte desse trabalho fica sob a responsabilidade do psicólogo organizacional. Ele tem como função esclarecer a cultura da empresa, seus valores, visão, missão, história, estrutura organizacional, o como realizar o seu trabalho, a qualidade dos produtos e serviços e a forma que a empresa espera que o colaborador possa lidar com seus clientes e fornecedores com o intuito de

facilitar a sua adaptação. O funcionário tomará conhecimento das normas e procedimentos da organização, os benefícios que ela oferece, além de informações sobre políticas da empresa para avaliação de desempenho e remuneração.

Dá-se o nome de socialização organizacional ou *onboarding* à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema. Nessa socialização, estão incluídos os seguintes métodos: processo seletivo (o candidato começa a conhecer um pouco sobre o seu futuro ambiente de trabalho); conteúdo do cargo (em que o colaborador deve receber atividades de acordo com sua função e capacidade); supervisor como tutor (alguém que o oriente e o acompanhe durante o período inicial); equipe de trabalho (possue forte influência sobre as crenças e atitudes dos indivíduos a respeito da organização e como devem se comportar); e, por último, o programa de integração (refere-se a um programa formal e intensivo de treinamento com o intuito de familiarizar o novo colaborador com a cultura organizacional) (Chiavenato, 2014).

A socialização organizacional constitui o esquema de recepção e boas-vindas. Ela representa uma etapa de iniciação essencial para moldar um bom relacionamento entre o funcionário e sua empresa. Além disso, reduz o tempo de adaptação do novo colaborador ao seu novo ambiente de trabalho e acelera sua produtividade. Mais do que isso, funciona como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional e, conseqüentemente, mantém o profissional engajado (Chiavenato, 2014).

3. Treinamento e desenvolvimento

Tão importante quanto identificar e recepcionar novos talentos, é investir no seu treinamento e desenvolvimento. É necessário salientar a importância do treinamento, não somente para os jovens talentos das empresas, mas para os colaboradores da organização como um todo. Busca-se qualificar cada integrante da equipe de modo a aprimorar os pontos que devem ser desenvolvidos e fortalecer os pontos fortes de cada profissional. Além disso, pessoas mais preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes. Dessler (2003) destaca a importância do treinamento e desenvolvimento para a organização:

A globalização e o aumento da competitividade enfatizam a importância de programas de desenvolvimento de liderança organizacionalmente relevantes e efetivos. Há, por exemplo, maior

ênfase no esclarecimento dos objetivos de negócio e dos resultados esperados do programa; ligação mais clara entre o programa e a missão da empresa; envolvimento dos gestores de alto escalão; especificação de competências e conhecimentos concretos em lugar de simples atitudes; e complementação dos métodos tradicionais de desenvolvimento (como palestrar, grupos de estudo de caso e simulações) com métodos mais realistas, como os projetos de aprendizagem de ação. (pp. 150-151).

Entendemos que o primeiro processo de desenvolvimento essencial começa ainda na socialização organizacional, citada no tópico anterior, que é o programa de integração. Esse programa procura fazer com que o novo participante assimile de maneira intensiva a cultura da organização e para que possa “vestir” definitivamente a camisa da organização. Seu tempo de duração vai depender da intensidade de socialização que a organização pretende imprimir no funcionário. Em alguns casos, o novo colaborador recebe inclusive um manual com informações básicas para sua integração na organização. Após esse intensivo, o gestor poderá ficar responsável por acompanhar e avaliar o desempenho do novo colaborador em seu período de adaptação (Chiavenato, 2014). O psicólogo poderá realizar esse acompanhamento juntamente ao gestor, realizando, muitas vezes, um papel de mediador entre gestor e subordinado.

É importante destacar que há diferenças entre treinamento e desenvolvimento. Treinamento é um processo sistemático que promove a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Já o desenvolvimento é um processo de longo prazo que visa aperfeiçoar as capacidades e motivações dos funcionários a fim de torná-los membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui, além do treinamento, a carreira e outras experiências (MILKOVICH e BOUDRAU, 2000). A expectativa da empresa é de que o treinamento possa contribuir para melhor capacitação de seus empregados, com o objetivo de um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa (França, 2013).

Entre os objetivos mais importantes da área de treinamento, destacam-se os seguintes: formação profissional (tem como meta alcançar uma capacitação laboral para determinada profissão); especialização (oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho); e reciclagem (tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho). Pelo

treinamento e desenvolvimento de pessoas, cada pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes, desenvolver conceitos abstratos e, sobretudo, construir competências individuais. A informação guia o comportamento das pessoas e as torna mais eficazes e melhor direcionadas. (Chiavenato, 1997).

De acordo com França (2013, p. 95), “para que um treinamento possa ser considerado efetivo, deverá impactar uma ação (o treinamento em si) e uma reação (os benefícios que o plano trouxe para os colaboradores e a organização)”. Ou seja, todo treinamento deverá sofrer uma avaliação em relação ao aprendizado obtido, quantificado por testes pré e pós-treinamento. Uma análise em relação aos impactos causados por esse processo, como a mudança do comportamento dos participantes, deve ser feita também pelo responsável pelo treinamento.

Quando o profissional trabalha com a sensação de um interesse da empresa pela sua individualidade e aperfeiçoamento, o retorno se efetiva em um empenho em suprir expectativas e promover o crescimento da própria organização. Além de incentivar o aprendizado, estudo e evolução constantes dos colaboradores dentro da empresa, o treinamento e desenvolvimento pode manter as pessoas próximas, conectadas, e estimular a comunicação e o trabalho em grupo. Isso entra em contato diretamente com o conceito de engajamento no momento em que, como citado anteriormente, a quantidade de recursos cognitivos, emocionais e físicos que um indivíduo está disposto a dedicar à sua função no trabalho depende dos recursos econômicos, sociais e emocionais que ele vai receber de sua organização (Kahn, 1990).

4. Clima organizacional

O bom desempenho das empresas está diretamente ligado ao comprometimento do seu quadro de colaboradores. Para o psicólogo organizacional, conhecer e atuar no clima organizacional se dá de forma estratégica, pois, de acordo com o clima organizacional, os indivíduos criam expectativas. As pessoas geralmente esperam recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir a uma maior motivação e, conseqüentemente, a um maior engajamento deste profissional. Nantas (2014) afirma que o clima organizacional é de grande importância para o bom crescimento da empresa, tendo em vista que um clima bom resulta em colaboradores engajados, já que

há uma valorização do trabalho. Essa valorização propicia um clima inovador, levando a vantagens competitivas e gerando valor para o negócio.

Clima organizacional seria a percepção global da organização, conceito fundamentado na noção de que as pessoas criavam representações cognitivas consistentes das situações (Burke; Borucki; Hurley, 1992; James; James, 1989; James; Jones, 1974; Schneider; Reichers, 1983). Coerentemente com a noção de que os grupos são mais do que os atributos de seus membros, resultados de alguns estudos revelam que configurações de clima estão relacionadas ao modo como os indivíduos constroem suas percepções sobre o fenômeno (Schulte et al., 2009). Dito de outra forma, clima organizacional é o conjunto das percepções dos trabalhadores sobre o ambiente organizacional “[...] que provê dicas, normas e expectativas que delimitam o processo de racionalização ou de justificação de seu trabalho” (Lam; Huang; Jensen, 2010, p. 370).

Sirota, Mischkind e Meltzeri (2005) entendem que há três fatores desejados na organização e que contribuem para um clima altamente positivo:

- a) Equidade: perceber que os superiores de qualquer nível são justos na sua relação com a estrutura social, seja com relação à remuneração, seja com relação às avaliações realizadas ou a eventuais conflitos interpessoais.
- b) Realização: há estudos que colocam a realização como sendo fator altamente relevante para colaboradores que ocupam posições superiores e não para colaboradores de atribuições de pequeno ou nenhum poder decisório. Realização pode ser entendida como, além de ter um salário satisfatório, estar bem na organização, ser considerado, respeitado no trabalho que executa e estar em uma organização com responsabilidade social que respeite as leis.
- c) Companheirismo: embora a competição entre pessoas de mesma posição seja algo previsível e natural dentro da organização, é importante reconhecer que, em geral, os funcionários buscam uma relação amistosa entre colegas, pois assim tem maiores possibilidades de manutenção de seu emprego.

O estudo realizado por Kozlowski e Doherty (1989) revelou que os indivíduos que avaliaram de forma mais positiva sua relação com seu supervisor tiveram percepções também mais positivas do clima da organização e demonstraram maior

consenso e similaridade em suas avaliações do que os indivíduos que relataram relações piores com seus supervisores. Nessa mesma linha de pesquisa, Dunegan, Tierney e Duchon (1992) observaram que a afiliação do indivíduo com seu departamento, a qualidade das relações com o supervisor, assim como a qualidade das relações intergrupais, foram preditores significativos da percepção do clima organizacional. A qualidade das relações com o supervisor apareceu como preditora significativa de cinco dos seis fatores do clima definidos para essa pesquisa. Os resultados dessas pesquisas demonstram que as relações afetivas mantidas na organização estão correlacionadas significativamente à percepção do clima.

De acordo com Puente-Palacios & Martins (2013), o interesse em diagnosticar clima organizacional está, portanto, em identificar quais são as percepções e os significados similares atribuídos pelos trabalhadores a aspectos da vida organizacional. Isso pode fornecer aos profissionais da área, como o psicólogo organizacional, informações fundamentais para apontar e sustentar ações corretivas ou mantenedoras desse clima. Além disso, estas autoras afirmam que “diagnosticar ou pesquisar clima organizacional é uma forma de coletar informações que podem subsidiar planos estratégicos, ações de melhoria, acompanhamento de processos e, fundamentalmente, incrementar a saúde financeira e humana da organização, se são consideradas as consequências do clima” (p. 273).

5. Comunicação interna e endomarketing

Em busca de melhores resultados para o negócio, as organizações, cada vez mais, investem em ações que promovam o estreitamento de relações e o engajamento de seu público interno. Com o objetivo de estabelecer o relacionamento com seus colaboradores as organizações, criam ações de Comunicação Interna ou de Endomarketing, consideradas estratégicas. As funções da comunicação dentro da organização referem-se ao controle, à motivação, à expressão emocional e às informações (França, 2013).

Uma das principais preocupações de uma organização consiste em descobrir novas formas de promover o engajamento de seus colaboradores, com o intuito de integrá-los aos objetivos organizacionais. Uma estratégia que tem sido aplicada com essa finalidade é a utilização do marketing junto ao público interno da organização, ou seja, o endomarketing (Souza e Santos, 1992). Essa área é responsável por cuidar do

relacionamento entre a empresa e seus empregados. Dessa forma, os empregados passam a ser tratados como clientes internos, cujas necessidades e desejos precisam ser satisfeitos. Como resultado, tem-se o aumento da qualidade dos bens e serviços e da produtividade de pessoas e processos (Bekin, 1995).

É importante diferenciar Comunicação Interna de Endomarketing, visto que são dois conceitos similares, mas distintos. A comunicação interna é a forma oficial de a organização estabelecer o diálogo entre a empresa e o público interno. Além disso, é o meio pelo qual a instituição consegue reforçar e repassar valores e disseminar informações que influenciam na relação empresa-empregado. De acordo com Curvello (2012, p. 22), a comunicação interna pode ser definida como “um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos”. Por outro lado, o

Endomarketing é um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um conjunto de atividades que faz uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing, tendo como função principal integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação dos clientes. Ele integra os conceitos de várias disciplinas e torna o seu uso mais orientado ao marketing (França, 2013, p. 150).

O endomarketing, na sua função de atrair, desenvolver, motivar e comunicar-se com os empregados, faz uso dos processos de RH, sendo eles: recrutamento e seleção (no momento em que o recrutador “vende” a empresa aos candidatos), treinamento e desenvolvimento (que deve ser utilizado como meio de valorização do empregado, tornando-o comprometido com a empresa), avaliação de desempenho, remuneração e planejamento de carreira (pois constituem a perspectiva de crescimento profissional, servindo de estímulo para os empregados). Esta área se utiliza, ainda, de técnicas oriundas do marketing, como comunicação (principalmente a interna, que constitui o principal meio usado para fortalecer o relacionamento entre organização e funcionário), pesquisa (avaliar a qualidade da supervisão, condições de trabalho e outras questões relacionadas à empresa) e segmentação de mercado (avaliar quais são as necessidades, desejos e expectativas de seus colaboradores) (França, 2013).

6. Saúde e qualidade de vida no trabalho

Não basta agregar, desenvolver, recompensar e aplicar talentos. É preciso retê-los na organização e, de preferência, engajados e satisfeitos. A razão disso é que o investimento mútuo – tanto da organização quanto do talento – precisa ser compensado pelo retorno duradouro e valioso. Se isso não ocorrer, ambas as partes saem perdendo. Para manter as pessoas em uma organização, é necessário que o local de trabalho possua condições ambientais básicas que protejam o bem-estar físico e psicológico, a saúde física e mental e a integridade física e moral dessas pessoas. Caso isso não ocorra, certamente os funcionários de uma empresa irão permanecer insatisfeitos e pouco produtivos, podendo procurar outro lugar para trabalhar (Chiavenato, 2014).

Um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, assim como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade. Fazer do ambiente um local agradável para se trabalhar torna-se, então, uma das exigências para as empresas bem-sucedidas. Além disso, os programas de saúde começam a ser de grande relevância, pois as consequências de programas inadequados podem gerar aumento de pagamentos de indenizações e afastamentos de colaboradores por doença, aumento dos custos de seguros, aumento do absenteísmo e da rotatividade, baixa produtividade e baixa qualidade, além de pressões sindicais, entre outros (Chiavenato, 2014).

Outro fator importante a ser analisado na saúde do trabalhador é o estresse. O estresse no trabalho provoca sérias consequências tanto para o colaborador quanto para a organização. Apesar do conceito de *Burnout* ser similar ao de estresse ocupacional, são duas situações diferentes. De acordo com Wallau (2003), *Burnout* é o resultado de um prolongado processo de tentativas de lidar com determinadas situações de estresse. O estresse ocupacional pode ser visto como um determinante, mas não coincide com este evento. Abreu (2002) afirma que *Burnout* não é um evento, mas sim um processo e, apesar de compartilharem duas características – esgotamento emocional e escassa realização pessoal –, diferem pelo fator despersonalização. Este fator significa uma dessensibilização dirigida às pessoas com quem se trabalha, incluindo usuários, clientes e a própria organização. O estresse ocupacional é um esgotamento diverso, que interfere na vida pessoal do indivíduo, além de seu trabalho. *Burnout* é um quadro clínico mental extremo de estresse ocupacional, tendo em vista que surge em decorrência de um estresse crônico ou mesmo após dele. Além disso, alguns autores consideram o

engajamento como antítese positiva do *Burnout* (Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker, 2002)

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho envolve tanto os aspectos físicos e ambientais quanto os aspectos psicológicos do local de trabalho. Esse conceito busca uma visão integral e ética do ser humano em seu relacionamento com as organizações. A Qualidade de Vida no Trabalho representa o grau em que os funcionários de uma organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais pelo trabalho e se sentirem satisfeitos e felizes. Assim, é essencial na criação de um estado de espírito de cidadania organizacional, como nos programas de qualidade total nas organizações (Chiavenato, 2014).

A perda do significado do trabalho pode atingir a identidade social e destruir o prazer e o interesse do profissional, fazendo com que a vida laboral fique reduzida a algo automático, sem sentido para o indivíduo. Essa situação pode seguir acontecendo enquanto o indivíduo e as organizações não se preocuparem com agentes que deterioram a saúde do trabalhador, sendo necessário, portanto, o diagnóstico, a prevenção e o tratamento. Além disso, os efeitos destes agentes variam de acordo com as diferenças individuais, características de personalidade, padrões de conduta e estilos cognitivos (Wallau, 2003).

Considerações finais

Ao longo deste trabalho, demonstramos que o aparecimento da Psicologia Organizacional coincide com o despontar da própria Psicologia como campo geral de estudo e aplicação. No cenário brasileiro, a Psicologia aplicada ao trabalho começou a surgir associada a tentativas de racionalização e à procura de um caráter científico e inovador no controle de processos produtivos.

Neste contexto, a Psicologia Positiva entra como uma ideia de mudança de foco para os aspectos saudáveis do ser humano, focando em condições e processos que influenciam no funcionamento ótimo das pessoas. Dentro das organizações, a Psicologia Organizacional Positiva procura melhorar a eficácia e a qualidade de vida no contexto do trabalho, estudando os traços no local de trabalho. Um destes traços é o engajamento

no trabalho, conceito que tem particular importância em um momento que estamos vivendo a crescente valorização do bem-estar e realização pessoal em nossa sociedade.

A partir da análise realizada em diversas atividades do psicólogo organizacional, percebemos a grande participação que este profissional tem como função estratégica dentro da empresa, tendo em vista que atua desde o momento da contratação do funcionário, sua integração na empresa e acompanhamento funcional, até seu treinamento e situação de qualidade de vida. Todos estes fatores intimamente ligados ao engajamento no trabalho. Apesar disso, encontramos ainda alguns obstáculos para um maior reconhecimento do papel desse profissional no meio da Psicologia, tanto no ramo acadêmico como no ramo do trabalho.

Sob a influência das transformações do contexto social e do desenvolvimento da ciência, a amplitude e o escopo da atuação do psicólogo organizacional vem crescendo cada vez mais, necessitando ainda de intercâmbios mais consistentes com outros domínios da Psicologia e com outras profissões. Em qualquer opção de exercício, a prática do psicólogo exige busca de ética administrativa e política, visão de mundo baseada, principalmente em rigorosidade, pesquisa, criticidade, flexibilidade, competência e disponibilidade para interagir em equipes multidisciplinares.

Referências bibliográficas

Abreu, K. L., Stoll, I., Ramos, L. S., Baumgardt, R. A. & Kristensen, C. H. (2012). *Estresse ocupacional e Síndrome de Burnout no exercício profissional da psicologia*. UNISINOS, Centro de Ciências da Saúde. Núcleo de Neurociências, Brasil.

Análise dos currículos do curso de Psicologia (1982). (mimeografado). Comissão de Ensino do Conselho Regional de Psicologia – 6ª Região. São Paulo.

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. Retrieved June, 20, 2017, em <http://doi.org/10.4324/9780203853047>

Banov, M. R. (2015). *Recrutamento, seleção e competências* (4. ed.) São Paulo: Atlas.

Batitucci, M. D. (1978) Psicologia Organizacional: uma saída para uma profissão em crise no Brasil. *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada*, 30, 137-156. Rio de Janeiro.

Bastos, A. V. B. (1988). Áreas de atuação — em questão nosso modelo profissional. In. CFP. *Quem é o Psicólogo Brasileiro*. 163-192. São Paulo: Edicon.

Bastos, A. V. & Gondin, S. M. (2010). O trabalho do psicólogo no Brasil. Porto Alegre: Artmed

Bekin, S. F. (1995). Conversando sobre endomarketing. São Paulo: Makron Books.

Borges-Andrade, J. E. (1988). A avaliação do exercício profissional. In: Conselho Federal de Psicologia. *Quem é o psicólogo brasileiro?* São Paulo/Curitiba: EDICON/EDUC/Scientia et Labor.

Borges, L., Albuquerque, F. (2004). Socialização Organizacional. In: Zanelli, J., Borges-Andrade, J., Bastos, A. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 331-356. Porto Alegre: Artmed.

Burke, M. J., Borucki, C. C., Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in retail service environment: a multiple stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, n. 5, 77, 717-729.

Câmara, P. B., Guerra, P. P., Rodrigues, J. V. (2003). Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Edições Dom Quixote.

Carlomagno, L. L. L. (2016). Psicologia Positiva Aplicada às Organizações. In Seibel, B. L., Poletto, M., & Koller, S. H. (Orgs). *Psicologia Positiva Teoria, Pesquisa e Intervenção*, 209-224. Curitiba: Juruá.

Chiavenato, I. (1997). *Introdução à teoria geral da administração*. (5. ed) São Paulo: Ed. Makron Books.

Chiavenato, I. (2003). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização*. (3. ed.) São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. (7 ed.) Barueri: Manole.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. (3 ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4. ed.) Barueri: Manole, 2014.

Christopher, J. C., Richardson, F. C., & Slife, B. S. (2008). Thinking through positive psychology. *Theory & Psychology*, 18, 563-589.

Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Brasília: Casa das Musas.

Davenport, T. O. (2001). *Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel.

Dessler, G. (2003). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

May, D.R, Gilson R. L. & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.

Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177–191. <http://doi.org/10.1080/17439761003790930>.

Dunegan, K., Tierney, P. & Duchon, D. (1992). Perceptions of an innovative climate: examining the role of divisional affiliation, work group interaction, and leader / subordinate exchange. *IEEE Transactions of Engineering Management*, n. 3, 39, 227-236.

Ferreira, S. (2008). *Acolhimento, integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector das telecomunicações*. 130 p. Tese de mestrado em Psicologia (Recursos Humanos), apresentada à Universidade de Lisboa através da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

França, A. C. (2013). *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos* (1. ed., 9. reimpr.). São Paulo: Atlas.

Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? Review of General Psychology, 9(2), 103–110. <http://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>

Giacomoni, C. H. (2002). Bem-estar subjetivo infantil: conceito de felicidade e construção de instrumento para avaliação. Tese de Doutorado em Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

Gomes, D., Duarte, A. P., Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: Papel mediador da implicação organizacional. In: E. Vaz & V. Meirinhos, *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*, 239-253.

Harter, F.L. Schmidt, E.A. Killan and S. Agrawal. (2009). Q12 meta-analysis: The relationship between engagement at work and organizational outcomes. *White Paper Gallup Organization*.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-79.

Hutz, C. S., Koller, S. H., & Bandeira, D. R. (1996). Resiliência e vulnerabilidade em crianças em situação de risco. In S. H. Koller (Ed.), *Coletâneas da ANPEPP*, 1 (12), 79-86.

James, L. A., James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739-751.

James, L. A., James, L. R. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, n. 12, 81, 1096-1112.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

Kozlowski, S. W. J., Doherty, M. (1989). Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-552.

Lam, C. K., Huang, X., Jansen, O. (2010). Contextualizing Emotional Exhaustion and Positive Emotional Display: the Signaling Effects of Supervisors Emotional Exhaustion and Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, n. 2, 95, 368-376.

Loureiro, S. A. (2007). *O papel do psicólogo organizacional*. Recuperado em 21 jun. 2017 de www.portaldoadministrador.com.br

Malvezzi, S. (1979). *O papel dos psicólogos profissionais de recursos humanos: um estudo na Grande São Paulo*. Dissertação de mestrado, Pontifício Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Medhurst, A. R., & Albrecht, S. L. (2016). Salesperson work engagement and flow: A

qualitative exploration of their antecedents and relationship. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 11(1), 22–45. <https://doi.org/10.1108/QROM-04-2015-1281>

Mello, S. L. (1975). *Psicologia e profissão em São Paulo*. São Paulo: Ática.

Mion, R. C. (2007). O papel do psicólogo na área de RH. Recuperado em 21 jun. 2017 de www.redepsi.com.br.

Nantas, R. *Pesquisa de clima organizacional*. Endeavor Brasil. Recuperado em 21 jun. 2017 de <http://www.endeavor.org.br/artigos/gente-gestao/ferramentas/como-implantar-uma-pesquisa-de-clima-organizacional>

Pacico, J. C., Bastianello, M. R. (2014). As origens da Psicologia Positiva e os primeiros estudos brasileiros. In: Hutz, C. S. *Avaliação em Psicologia Positiva*. Porto Alegre: Artmed.

Perschel, A. (2010). *Work-life flow: how individuals, zappos, and other innovative companies achieve high engagement*. *Global Business and Organizational Excellence* 29 (5), 17–30. <http://doi.org/10.1002/joe>

Psicologia organizacional: qual o papel desta comissão? (1984). Comissão de Psicologia Organizacional do Conselho Regional de Psicologia – 6ª Região. (Jornal do CRP-06, p. 4.) São Paulo.

Puente-Palacios, K., Martins, M. C., (2013). *Gestão do Clima Organizacional*. In: Mourão, L., Borges, L. *O trabalho e as organizações*. Porto Alegre: Artmed.

Rego, A., Souto, S., & Cunha, P. M. (2007). Espiritualidade nas Organizações, Positividade e Desempenho. *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7-36.

Rich, G. J. (2001). Positive psychology: Na introduction. *Journal of Humanistic Psychology*, 41, 8-12.

Rocha, J. A. O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Saks, A. M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. In: *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.

Schaufeli, W. B. (2014). *What is Engagement? Employee Engagement in Theory and Practice*, pp. 1–37.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. In Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds), *Work Engagement: a handbook of essential theory and research* (10-24). East Sussex: Psychology press.

Schneider, B.; Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.

Schulte, M. et al. (2009). Organizational climate configurations: relationship to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology*, n. 3, 94, 618- 634.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.

Seligman, M. E P, Steen, T., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.

Seligman, M. E. P. (2011) O que é bem-estar? In Seligman, M. E. P. *Florescer*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Sirota, D., Mischkind, L. A., Meltzer, M. I. *The enthusiastic employee*. Upper Saddle River: Wharton School of Publishing, 2005.

Sonnentag, S. (2003), Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work, *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-28.

Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2009). *Psicologia Positiva*. Porto Alegre: Artmed.

Subtil, P.A.M. (2010). Qualidade de Vida no Trabalho: Relação entre Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho e o Empenhamiento Organizacional Afetivo. Estudo exploratório numa amostra portuguesa. *Dissertação do mestrado* não-publicada, Mestrado Integrado em Psicologia. Universidade de Lisboa, Portugal.

Souza, A. A.; Santos, G. J. (1992) Endomarketing: considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração. In: ANPAD, *Marketing*, 5, 116-129. Canela.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Vazquez, A. C., Magnan, E. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S, & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptação e validação da versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale, *Psico – USF*, 20 (2), 207-217.

Vazquez, A. C., Magnan, E. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S, & Schaufeli, W. B. (2016). Avaliação do engajamento das pessoas com o seu trabalho: a versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho (UWES). In Hutz, C. S. (Org). *Avaliação em Psicologia Positiva* (75-89). São Paulo: Hogrefe.

Wallau, S. M. (2003). *Estresse laboral e síndrome de Burnout: uma dualidade em estudo*. Novo Hamburgo: Feevale.

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34 (1)89-126.

Zanelli, J. C. (1995). Formação e atuação do psicólogo organizacional: uma revisão da literatura. *Temas em Psicologia*, 3(1), 95-107. Recuperado em 04 de maio de 2017, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1995000100009&lng=pt&tlng=pt.

Zanelli, J., Bastos, A. (2004). Inserção Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. In: Zanelli, J., Borges-Andrade, J., Bastos, A. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed. 466-491.

Zanon, C., Bastianello, M. R., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2013). Desenvolvimento e validação de uma escala de afetos positivos e negativos. *Psico-USF (Impresso)*, 18, 193-202.

Zanon, C., Bradagi, M., Layous, K., & Hutz, C. S. (2013). Validation of the Satisfaction with Life Scale to Brazilians: Evidences of measurement noninvariance across Brazil and US. *Social Indicators Research*, 114(2), 1-11.